

学校编码: 10384

分类号_____ 密级_____

学号: 17920101150718

UDC_____



厦门大学

硕士学位论文

XM 银行小微信贷经营模式的选择

A selection of SME credit business model for XM Bank

黄成辉

指导教师姓名: 黄兴李 副教授

专业名称: 工商管理

论文提交日期: 2013年10月25日

论文答辩时间: 2013年 月 日

学位授予日期: 2013年 月 日

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 10 月

XM
银
行
小
微
信
贷
经
营
模
式
的
选
择

黄
成
辉

指
导
教
师

黄
兴
李
教
授

厦
门
大
学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其他方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

差异化经营是城商行发展的必由之路，而小微信贷作为一项能够培育基础客群、优化资产结构、分散信用风险、提升收益水平的业务，是城商行实现差异化经营可以为之的领域。

本文从 XM 银行的历史和现状出发，对 XM 银行的内外部发展环境进行了重点分析，提出了 XM 银行所面临的机遇和挑战，并在此基础上提出了“差异化是城商行发展必由之路”的观点，并从必然性和可行性两个方面说明了为什么 XM 银行要发展小微信贷。而通过分析 XM 银行小微信贷业务的现状、存在的问题，结合四家典型商业银行小微信贷的成功经验，重点对经营模式中组织架构、产品体系、担保方式、营销模式等关键问题进行了对比分析，最后提出了进一步完善 XM 银行小微信贷模式的具体建议。

本文提出了构建以差异化为核心的小微信贷经营模式的建议，通过进一步细分市场，找准目标客群，开发既符合小微企业金融需求又贴合 XM 银行业务定位的产品和服务，打造一条高质、高效的小微信贷生产线，以降低操作成本；另一方面，通过建立客户筛选机制和分级管理机制，将征审分离制度和交叉检验等贷款技术贯穿小微信贷全流程，目的是控制信用风险成本。在庞大的小微信贷需求市场中，控制好了操作成本和信用风险成本也就实现了小微信贷可持续发展的目的。

关键词：小微企业；信贷业务；经营模式

Abstract

Differences in management is the only way for the development of urban commercial banks, and SME (small-micro enterprise) credit as a business to nurture customers, optimize the asset structure , disperse credit risk, improve income level, is the way that urban commercial banks to achieve differences in management.

In this paper, there is a selective analysis on the XM bank's internal and external environment based on the history and current situation of XM bank, proposing a point that XM bank is facing opportunities and challenges, and on this basis, proposing a " differentiation is the only way for the development of urban commercial banks " point of view. And from the necessity and feasibility of the two aspects, it explains why the XM bank should develop SME credit. Through the analysis of the current situation and existing problems of SME credit business, combined with four typical commercial banks' successful experience of SME credit business, it focuses on the business model of organizational structure, products systems, guaranty style, marketing models and other key issues and finally concludes with an advice for improvement of SME credit model in the XM bank.

This paper proposes to build the micro-credit business model which the difference is the core. Through further market segments and identifying target customers, develop products and services both meet the financial needs of SME and the XM bank business orientation, build a high-quality, efficient production of SME credit lines to reduce operating costs. In the other hand, through the establishment of customer screening mechanisms and hierarchical management mechanism, run such loans as the levy system and cross-validation trial separation techniques through the whole process of SME credit, to control credit risk costs. In the huge market demanding for SME credits, controlling operating costs and credit risk costs will achieve the sustainable development of SME credits.

Keywords: SME; Credit Business; Business Model.

厦门大学博士论文摘要库

目 录

第 1 章	绪论	1
1.1	研究的背景与目的	1
1.2	研究的方法及逻辑结构	1
1.3	国内外有关理论研究	2
第 2 章	XM 银行的发展机遇及挑战	4
2.1	XM 银行的发展历史与现状	4
2.2	XM 银行内外经营环境分析	9
2.3	XM 银行面临的机遇和挑战	13
第 3 章	XM 银行发展小微信贷的必然性	16
3.1	差异化经营是城商行发展必由之路	16
3.2	小微信贷是差异化经营可作为领域	17
3.3	内外部要求 XM 银行发展小微信贷	18
3.4	小微信贷市场提供了广阔的发展空间	20
第 4 章	XM 银行小微信贷经营的现状与问题	21
4.1	XM 银行小微信贷业务的基本情况	21
4.2	XM 银行小微信贷业务存在的问题	28
第 5 章	国内外典型银行小微信贷经营模式	31
5.1	包商银行：交叉检验	31
5.2	民生银行：商贷通	34
5.3	中国银行：信贷工厂	36
5.4	富国银行：信用记分卡	38
第 6 章	小微信贷经营模式中的关键问题分析	41
6.1	组织架构：条线化专营制还是平台化总分制	41
6.2	产品体系：单一产品制还是全面金融服务	43

6.3 担保方式：无抵押信用贷还是含抵押担保	44
6.4 营销模式：散点式营销还是批量化营销	46
第 7 章 完善 XM 银行小微信贷模式的若干建议	49
7.1 建立以差异化为核心的小微信贷经营模式	49
7.2 明确以提升盈利能力为发展目标	50
7.3 细分市场并区分小型和微型企业	51
7.4 现行小微信贷经营模式优化建议	53
附件：小微企业信贷业务财务测算简易模型	56
参考文献	57
致 谢	58

CONTENS

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 The background and purpose of the research.....	1
1.2 The method of the research and the logical structure	1
1.3 Theoretical research review	2
Chapter 2 The opportunity and challenge of XM bank.....	4
2.1 The development history and present situation of XM bank	4
2.2 The internal and external environment of XM bank	9
2.3 X The opportunities and challenges of XM bank	13
Chapter 3 The inevitability of XM bank developing SME credit...16	
3.1 Differences in management is the only way of city commercial bank development.....	16
3.2 SME credit is accessible field to differences in management.....	17
3.3 XM bank is demanded to development SME credit	18
3.4 SME credit market offers expansive developing space	20
Chapter 4 The present situation and problems of XM bank SME credit management.....	21
4.1 The fundamental state of XM bank SME credit.....	21
4.2 The problems existed in XM bank SME credit.....	28
Chapter 5 The typical bank management mode of SME credit.....	31
5.1 BSB: cross check.....	31
5.2 CMBC: Shangdaitong.....	34
5.3 BOC: credit factory.....	36
5.4 Wells Fargo Bank: credit score card	38
Chapter 6 The key issues in the SME credit business model.....	41

6.1	Organizational structure: line in system or platform scale.....	41
6.2	Product system: single product or comprehensive financial services ...	43
6.3	Assure means: unsecured credit loans or mortgage loans	44
6.4	Marketing mode: scattered marketing or mass marketing	46
Chapter 7 Some tips for improving the mode of XM bank SME		
	credit.....	49
7.1	Establish the difference as the core of the SME credit model.....	49
7.2	Clear that the goal is to improve profitability	50
7.3	Market segment and distinguish between small and micro enterprises	51
7.4	Some tips for improving the current bussiness mode of SME credit	53
Annex: The financial accounting model of SME credit business.....		56
References		57
Acknowledgements		58

第 1 章 绪论

1.1 研究的背景与目的

小微企业在我国国民经济体系中的重要地位毋庸置疑,但是由于小微企业自身规模较小,对抗经济波动、抵御风险的能力较弱,而企业诚信体系建设尚待加强,在以间接融资为主体的社会融资体系内,传统银行产品和服务又与小微企业金融需求有较大差距,使得小微企业融资难题愈加突出。据统计,我国仅 12%的以中小企业为主的民营企业不存在缺乏资金的现象,剩余 80%的中小企业都有内部资金匮乏的现象,而这种现象在小微企业中更加严重。

近年来,关于小微企业融资难的问题越来越被社会所关注,而针对这一方面的研究也越来越多,但大多数的研究是从发现小微企业融资难的现象出发,分析融资难问题的原因,并提出解决融资难问题的建议和方案。但本文是从提供信贷服务的微观主体——商业银行角度出发,分析借鉴国内外典型商业银行的经验,结合 XM 银行的具体实践,讨论构建并完善可持续发展的小微信贷经营模式,进而为解决融资难题提供参考,也希望对其他致力于发展小微信贷业务的其他银行业金融机构有所帮助。

1.2 研究的方法及逻辑结构

本文通过对比国内外典型银行的小微信贷经营模式,提出了完善 XM 银行小微信贷经营模式的建议和意见,按照问题的提出、分析和解决进行了相应的阐述,主要采用了比较分析研究方法。论文核心部分对比了四家典型商业银行小微信贷经营模式的差异,并对于小微信贷经营模式在组织架构、产品体系、担保方式及营销模式等方面的各种不同做法进行了比较分析。论文的思路及结构如下:

第 2 章首先阐述了 XM 银行的发展机遇及挑战,从 XM 银行的历史和现状出发,对 XM 银行的内外部发展环境进行了重点分析,提出了 XM 银行所面临的机遇和挑战——尽管 XM 银行经过几年的快速发展取得了一定进步,综合实力稳步提升,但同时也面临利率市场化、区域金融竞争加剧、资本约束等内外部发展压力。

第3章在第2章的基础上提出了“差异化是城商行发展必由之路”的观点，并从必然性和可行性两个方面说明了为什么XM银行要发展小微信贷。

第4章则简要介绍了XM银行小微信贷业务的现状，同时也分析了目前小微信贷业务在营销方式、交叉销售、服务产品及收益率等方面存在的问题。

第5章介绍了四家典型商业银行的小微信贷经营模式，应该说各家银行都有不同的做法，但都有值得借鉴的地方，如包商的交叉检验、中行的信贷工厂等。

第6章从组织架构、产品体系、担保方式、营销模式等四个方面对经营模式中的关键问题进行了分析，这个部分采用了比较分析方法，通过对比分析各种做法的利弊，结合XM银行的情况给出了选择的方案。

第7章提出了完善XM银行小微信贷模式的若干建议，建议要构建以差异化战略为核心的小微信贷经营模式，明确小微信贷的发展目标，提出通过进一步细分市场，调整目标客户及业务定位，分别构建微型和小型企业经营模式的优化建议。

1.3 国内外有关理论研究

1.3.1 城市商业银行的竞争战略

迈克尔·波特认为竞争是市场经济条件下企业必须面对的生存法则，而竞争致胜的全部基础在于经营绩效的提高。因此，竞争优势方面的出色表现可以有两种非常不同的方式表现，一是运营效率，二是战略定位。运营效率就是要把那些先进的做法学过来并且加以实施。其中提到有三种提供成功机会的基本战略，分别是总成本领先战略（overall cost leadership）、差异化战略（differentiation）以及目标聚集战略（focus）。总成本领先战略是指最大努力降低成本，通过低成本降低商品价格，维持竞争优势；差异化战略是指提供的产品或服务别具一格，或功能多，或款式新，或更加美观实用；目标聚集战略是指主攻某个特定的客户群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。

事实上，差异化战略是使企业获得高于同行业平均利润水平的一种有效的竞争战略，这种战略的重点是创造被全行业和顾客都视为是独特的产品和服务。按照波特教授的一般性企业竞争战略原则去思考一些中国银行业的战略定位问题，不难看出，有效的差异化战略能够帮助银行摆脱同质化竞争的压力，提高利润水

平，赢得细分市场的客户，从而最终为银行在竞争中赢得优势。

绝大多数城市商业银行由于经营规模较小、管理水平较低、人员素质较低、竞争能力不足，不可能在短期内通过扩张、重组或并购的方式发展成为区域性、全国性的商业银行，在较长的时期内，还将以中小商业银行的身份存在于市场中。中小银行赖以存在的基础在于市场的差异化，而要在差异化的市场上保持一定的市场份额，只有进行科学的市场定位，形成自己的经营特色，才能避免与大型银行正面冲突。冯日欣（2013）根据美国社区银行的发展经验，认为我国城市商业银行可借鉴社区银行发展之路，将服务宗旨确定为面向当地居民，面向中小企业，在业务范围、服务对象、金融手段上与国有大银行有所区别，只有这样才能在差异化的市场中求得生存和发展。

1.3.2 小微信贷业务的经营模式

从银行微观角度讨论小微信贷业务经营模式的文章相对较少，但就一项银行业务的具体经营模式本身而言，至少要解决业务定位、目标客群、产品服务、业务流程和营销模式等问题。张超（2013）在国内外商业银行小微信贷模式比较研究中提出，银行要关注宏观层面的政策与信用环境、战略定位，而微观角度则要重点关注组织架构、产品体系、业务流程和风险管理。这六个方面主要围绕：政府机构政策支持，服务客体和服务主体是谁，服务的产品体系、在融资问题中通过什么流程提高整个业务办理的效率，以及小微企业这块业务对于风险如何把控进行阐述。即商业银行对于小微企业融资问题中：政策背景，为谁，谁，做什么，怎么做，风险管理问题。

而在目标客群定位方面，工业和信息化部、国家统计局、国家发展和改革委员会、财政部等四部委于2011年6月18日联合发布《关于印发中小企业划型标准规定的通知》，进一步明确了中型企业、小型企业和微型企业的划分标准。所以，尽管目前大部分银行为了简化内部管理，大都制订了自己行内的划分标准，但为了统一口径并横向比较，各类统计数据仍按照四部委的划分标准执行，其中小微企业是指符合四部委新划分标准的小型企业和微型企业的统称。

第 2 章 XM 银行的发展机遇及挑战

2.1 XM 银行的发展历史与现状

2.1.1 XM 银行的发展历史

城市商业银行是中国在特殊历史条件下，为整肃城市信用社、化解地方性金融风险的产物。从 20 世纪 90 年代中期至今，城市商业银行经历了信用社组建、经营管理提升、引入战略投资者、更名、异地扩张、上市等重要发展节点。尽管目前来看，各地城市商业银行发展程度良莠不齐，但整体上发展已经很成熟，已经成为了中国金融体系中一个重要的组成部分，在推进中国经济发展进程中，发挥了自身独特的历史作用。

和大多数城市商业银行的发展进程一样，XM 银行同样经历了上述发展历程，为便于从历史角度审视 XM 银行未来的发展路径，现将其主要发展历史分述如下：

一、城市信用社时期（1996 年以前）

XM 银行的前身为 20 世纪 80 年代陆续组建的 XM 市城市信用社。城市信用社大多由 XM 市民集资组建，采用民主管理方式，即由全体社员选取代表参加社员大会，作为最高权力机构决定城市信用社的经营计划、财务计划、人事任免等重要事项，并通过选举理事会、监事会进而聘用由理事会推荐的社主任开展经营管理工作。社主任为城市信用社的法定代表人，主要负责信用社的日常经营工作。

由于城市信用社的设立条件相对较低¹，自 XM 市第一家城市信用社（开元城市信用社）1984 年设立后至 1997 年期间，XM 市就已经组建成立了 12 家城市信用社²（不包括二级分支机构）。

但是，因为一部分信用社经营管理不规范，出现了较多的案件，不良贷款率快速提高，存在较大的风险隐患，为化解这一风险，在中央金融监管部门的要求和 XM 市政府的指导下，对城市信用社进行了整合重组，并于 1997 年组建成立了

¹ 根据 1988 年 8 月中国人民银行颁布的《城市信用合作社管理规定》，设立城市信用社的注册资本仅为 50 万元。

² 包括开元、银隆、南强、思明、鹭通、莲前、柯源、银晟、湖里、杏林、同安等。

XM 市城市合作银行，城市信用社就此退出了 XM 市的金融历史舞台。

二、城市合作银行时期（1996-1998 年）

XM 城市合作银行是由 XM 市政府主导的，由 XM 市全体城市信用社共同组建的城市银行，XM 市财政局入股城市合作银行并占最大股份比例，而原城市信用社的股东根据其持有信用社的股份金额按照一定比例折算为 XM 城市合作银行的股份入股。就此，城市合作银行将多个金融主体集合成了单一金融主体，进行了统一经营、统一管理，化解了个别城市信用社的经营风险。

城市合作银行自此建立了公司化管理的雏形，但因财政局作为单一大股东，对城市合作银行的人事、财务等重大决策具有绝对的控制权，银行的高管均为 XM 市政府委派，带有较明显的政府色彩，公司治理结构尚不健全。而因城市信用社时期积累了较多的历史包袱，加上自身经营定位不明确、人才匮乏、人员处于磨合期，城市商业银行在经营困难重重，发展上仍然面临巨大的压力。

三、城市商业银行时期（1998-2009 年）

经历了短暂的整合、探索和磨合之后，XM 城市合作银行很快就更名为 XM 市商业银行，XM 市政府也特别挑选了一批懂业务、会管理的人才队伍充实到银行的队伍中，自身也进行了扁平化管理、绩效考核等一系列改革，并重新将自身的目标市场定位于“立足地方经济、面向中小企业、服务城乡居民”，进一步明确了自身的发展路径，也走上了稳步经营的发展之路。

在这段时期，XM 市商业银行的经营管理水平稳步提高，经营绩效稳步增长，服务产品日趋丰富，经营风险进一步得到化解，整体社会形象得到显著改善，已经成为了 XM 市经济建设和服务城乡居民、中小企业的一支重要力量。

另外，XM 市商业银行也在尝试进行股份制改造、增资扩股并引入战略投资者，力图实现经营管理水平的跨越式提升。

四、快速发展和扩张时期（2009 年至今）

2009 年，XM 市商业银行首次引入具有台资背景的商业银行作为战略投资者，成功实现了引入战投、增资扩股的关键转折，并在当年正式更名为 XM 银行，树

立了全新的金融服务形象。通过积极“引资引智”，XM 银行开展了一系列战略合作项目，吸收借鉴了台湾先进的经营管理理念，并充分利用战略投资者在人才、资金、系统及客源（主要是台商）等方面的优势，打造出了具有自身特色的台商业务和中小企业业务。自此，XM 银行步入了快速发展时期，经营管理水平快速提升，风险控制能力得到进一步提高，资产规模、质量以及盈利能力等指标展现出了历史性的良好水平。

2.2.2 XM 银行的发展现状

一、基本情况

从 1996 年组建成立到 2012 年，XM 银行足足走过了 16 年。在这 16 年发展历程中，XM 银行取得了长足进步。如图 1 所示，截至 2012 年末，XM 银行注册资本 13.728 亿元；总资产规模达到 911 亿元，是成立时的 37 倍；存款余额 520 亿元，是成立时的 39 倍；贷款余额 168 亿元，是成立时的 15 倍；实现净利润 4.67 亿元；资本充足率保持在良好水平，达到 12.8%；风险控制能力进一步提升，不良贷款率降至 1%，拨备覆盖率提高到了 360%，整体经营绩效显著。2010 年，XM 银行 FZ 分行正式开业，标志着 XM 银行跨区域经营跨出重要一步。截至 2012 年末，XM 银行在 XM、FZ、QZ、CQ 等地市设立了分支机构，经营网点数量达到 42 个，员工人数已经超过 1300 人，经营区域覆盖海峡西岸重要中心城市及台商客户主要聚集地。

二、业务结构

XM 银行目前主要有三大业务板块，即公司业务板块、零售业务板块和金融市场板块，而在公司业务板块中又具体细分为三大业务条线，即财政工商条线、小微企业业务条线、台商业务条线，各业务条线的主要功能如下：

（一）财政工商条线

财政工商条线主要负责市、区两级财政性客户及其延伸客户和年销售收入在 1 亿元以上的工商类客户的市场开拓、客户维护工作。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库